

## Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

### MENSURAÇÃO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA VINÍCOLA

### MEASUREMENT OF INNOVATION MANAGEMENT IN A WINE INDUSTRY

Kelen Franciane Scherolt Marques, Carmen Brum Rosa, Marcia Elisa Soares Echeveste e Julio Cezar Mairesse Siluk

#### RESUMO

As organizações têm passado por períodos de intensa competitividade na economia globalizada, caracterizada por processos e tecnologias cada vez mais eficazes e qualificados, de tal modo que a adoção de estratégias inovadoras torna-se crucial no processo de gestão. Nesse sentido, o presente estudo objetiva diagnosticar a Gestão da Inovação na Vinícola Guatambu Estância do Vinho, localizada no Rio Grande do Sul. O diagnóstico esboçou um panorama da sua capacidade de empreender, identificando fatores relacionados à inovação, ações estratégicas, principais barreiras e benefícios conquistados. Metodologicamente, a coleta de dados deu-se através da aplicação de um instrumento de pesquisa elaborado a partir das variáveis de inovação levantadas pelo Radar da Inovação, Octógono da Inovação e inserido juntamente a ferramenta de mensuração da Gestão da Inovação do Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC-UFSM). Os resultados identificaram a empresa como potencialmente inovadora, em função de utilizar novas técnicas, promover a sustentabilidade, buscar parceria em universidades, fomentar o desenvolvimento do turismo na região, aproveitar a capacidade produtiva e desenvolver novos projetos de gestão, tecnologia e inovação.

**Palavras-chave:** gestão estratégica, gestão da inovação, mensuração da inovação, indústria vinícola.

#### ABSTRACT

Organizations have experienced periods of intense competition in the global economy, characterized by processes and increasingly effective and qualified technology, so that the adoption of innovative strategies becomes crucial in the management process. In this sense, this study aims to diagnose the Innovation Management in the Wine Industry Guatambu, located in Rio Grande do Sul. The diagnosis sketched a picture of enterprise, identifying factors related to innovation, strategic, key barriers and benefits conquered. Methodologically, data collection was made through the application of a survey instrument developed from the innovation variables raised by the Innovation Radar, Octagon Innovation and inserted along the measurement tool of Innovation Center of Innovation and Competitiveness (NIC-UFSM). The results identified the company as a potentially innovative, due to use new techniques, promote sustainability, to seek partnership in universities, promote the development of tourism in the region, aproveitamentar production capacity and develop new project management, technological and innovative.

**Keywords:** strategic management, innovation management, innovation measurement, wine industry.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a alta concorrência e dinâmica dos mercados, as transformações do ambiente de negócios tornam-se necessárias, possuindo um enorme impacto sobre as organizações, condicionando a sobrevivência do negócio a capacidade competitiva no mercado e o seu crescimento em relação aos inúmeros concorrentes (ZOGBI, 2008; PORTER, 2009). As organizações devem conduzir suas estratégias de forma singular garantindo melhor desempenho em termos de excelência e competitividade. A procura por vantagem competitiva é vital para permanência e atuação das empresas no mercado. Se a estratégia competitiva não vier de um processo de planejamento, sendo desenvolvida de maneira isolada nos setores da empresa, não trará resultados positivos (SILUK, ALVES, 2012).

A busca por um desempenho potencialmente competitivo está direcionando as organizações à utilização de inovações que contribuam com uma forma de atuação mais responsável no mercado (SILVA; CORRÊA; GÓMEZ, 2012). Nesta esteira, inovar, apresenta-se como uma das melhores opções para alcançar objetivos, considerada como um fator chave de sucesso, promovendo um melhor desempenho e sobrevivência dos negócios empresariais no mercado contemporâneo (PORTER 1980; DRUCKER, 2011).

Sabe-se que, a inovação é composta por um conjunto de dimensões que devem ser configuradas para melhorar o desempenho da organização. Essas dimensões precisam ser direcionadas de acordo com a estratégia e cultura da empresa (TERRA, 2007). Para Scherer e Carlomagno (2009) o processo de inovação encontra-se ligado à estratégia empresarial e inovadora adotada pela organização, podendo fornecer uma vantagem competitiva.

Seguindo a proposta de diferenciação, inovação e desempenho competitivo perante o mercado, o presente trabalho busca demonstrar através de um diagnóstico, a gestão da inovação da Vínicola Guatambu, localizada no município de Dom Pedrito, no Rio Grande do Sul. A aplicação de um instrumento de pesquisa para diagnosticar a empresa em questão servirá para identificar o grau de inovação na gestão da indústria do vinho e gerar novas ações estratégicas para as organizações pertencentes ao nicho da vitivinicultura.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A INDÚSTRIA VINÍCOLA

A tradição européia, trazida para o Brasil, unida a investimentos e inovação resultou em vinhos de alta qualidade com personalidades únicas. A produção de vinho brasileiro está inserida em seis regiões, somando 83,7 mil hectares em 1,1 mil vinícolas, sendo o quinto maior produtor de vinho do Hemisfério Sul. Nas regiões Sul e Nordeste, o vinho possui importância social e econômica, sendo atualmente o 16º produtor mundial de vinho e o 5º maior consumidor do planeta (IBRAVIN, 2015; EMBRAPA, 2015).

O setor vitivinícola é responsável por 1% do PIB (Produto Interno Bruto) do Estado, ostentando 90% da produção de vinho brasileira, gerando emprego para mais de vinte mil famílias, e apresentando neste ano um crescimento de 16% em volume em relação a safra de 2014 (FEE, 2015; IBRAVIN, 2015; SINDIVINHOS, 2015). Na safra de 2015, o Rio Grande do Sul produziu aproximadamente 702,9 milhões de Kg de uva. Segundo as expectativas da Emater, a produtividade deve chegar em 22 toneladas por hectare, acima da média histórica de 18 toneladas. Com uma safra que se desenvolveu com condições climáticas altamente instáveis,

a produção manteve-se com alta qualidade e desempenho superior (SINDIVINHO RS, 2015; IBRAVIN 2015; EMBRAPA, 2015).

Percebe-se que as indústrias estão cooperando para o crescimento econômico, criando empregos, possibilitando o surgimento de novos negócios, colaborando para o desenvolvimento da região sul e do país. Como na maioria dos setores, no nicho vitivinícola existem fortes pressões competitivas, fazendo com que os gestores percebam a necessidade de ajustar suas estratégias, buscar inovações para reter e manter consumidores interessados em seus produtos, da produção ao varejo (IBRAVIN, 2014; SINDIVINHO, 2015). Para isso, as vinícolas devem buscar constantemente novas estratégias e apostar na correta utilização da gestão da inovação para obter oportunidades em novos nichos de mercado.

## 2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Segundo Barbieri (2007), as “inovações representam mudanças, rupturas e incertezas que serão tanto maiores quanto melhores as novidades e a abrangência dos seus impactos sobre os elementos que compõem as dimensões da sustentabilidade associada ao desenvolvimento”. Essa ideia transcreve a inovação como um ativo composto por diversos elementos que auxiliam e desenvolvem a sustentação do relacionamento da empresa com seus clientes. A qualidade desse elo e o seu potencial para gerar resultados satisfatórios dependem do processo de gestão das ações inovadoras nas organizações. Portanto, a realização de investimentos em inovação pode gerar diversos benefícios para uma empresa (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

Desta forma, a gestão da inovação é um conceito dinâmico, o que implica na necessidade latente das organizações renovarem-se constantemente por meio de inovações e atualizações que, por um lado, adicionem valor aos processos ou produtos, e por outro instalem barreiras que limitem o acesso da concorrência às novas tecnologias. (PORTER, 2009; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Para Terra (2007), é essencial às organizações que desejam manterem-se atuantes no mercado, conservar uma visão estratégica da inovação, levando em conta os processos, as pessoas, as tecnologias, a abordagem ao mercado e a construção de parcerias. Sendo assim, o autor afirma que qualquer mudança evolutiva que tenha como objetivo prolongar a vida das organizações deve ser compreendido como inovação.

Para Scherer e Carlomagno (2009) o processo de inovação encontra-se ligado à estratégia empresarial e inovadora adotada pela organização, podendo fornecer uma vantagem competitiva. Para ir de uma etapa para outra se deve atender aos diferentes critérios do sistema de gestão de inovação da organização. Essas diferentes etapas são definidas a seguir:

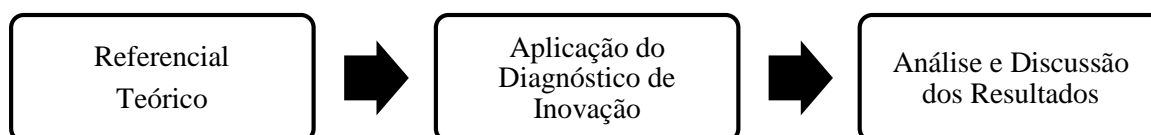
- a) Idealização: é o início do processo de inovação, é a absorção de ideias internas e externas da organização. Está ligada sistematicamente com a criatividade, informação e conhecimento. Nesta fase, o mais importante é o número de ideias obtidas;
- b) Conceituação: aprimoramento das ideias coletadas e seleção das mais promissoras, avaliação das iniciativas propostas. Como também as informações externas à empresa mais o conhecimento interno, que constituem juntos a receita para a geração de novas ideias;
- c) Experimentação: diretamente proporcional aos valores e aprendizados que fornece para a empresa. No final desta etapa, a empresa deverá ter identificado as respostas para as incertezas, e;
- d) Implementação: é a última etapa do processo e depende da empresa querer lançar a inovação no varejo ou não, sendo necessário fazer os testes de mercado com os principais consumidores para sua validação.

Diante da relevância crescente da gestão da inovação no desenvolvimento das organizações, o diagnóstico tornou-se ferramenta importante no sentido em que permite a visualização de um panorama das ações estratégicas da empresa em estudo (MARQUES; SILUK; NEULENFEUDT et al., 2014). Para incluir a inovação na gestão devem-se fazer análises com base em diferentes modelos, que possam ser adequados ao perfil da empresa. A mensuração é importante para visualizar o estado atual da organização, seus pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças.

### 3 METODOLOGIA

Para compreender os principais aspectos abordados e alcançar o objetivo proposto, obter um diagnóstico da gestão da inovação em uma indústria vinícola específica do Rio Grande do Sul e mensurar as variáveis de pesquisa, o procedimento metodológico foi conduzido em quatro etapas, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Representação esquemática da metodologia.



Fonte:  
autores.

A pesquisa caracteriza-se como descritiva e qualitativa, os dados foram obtidos através de entrevista e aplicação de um instrumento de pesquisa aos três gestores da vitivinícola, definido assim, como estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se um instrumento de pesquisa elaborado a partir de um questionário fechado, proposto pela ferramenta Radar da Inovação de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) relacionada ao Octógono da Inovação, de Scherer e Carlomagno (2009), adaptado e inserido juntamente ao Diagnóstico de Gestão da Inovação do Núcleo de Inovação e Competitividade (NIC-UFSM).

A análise das respostas em relação à importância atribuída a cada afirmação deu-se através da utilização da escala *Likert*, uma escala intervalar que classificou a importância de 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente). Cada dimensão foi avaliada a partir de três perguntas, sendo o resultado final composto pela média aritmética das três respostas e constituindo o diagnóstico final, sendo este representado pelo Radar da Inovação da Vinícola Guatambu.

Com esse diagnóstico, pôde-se obter uma análise da vinícola, conhecer as suas estratégias, processo de gestão, benefícios e dificuldades enfrentadas, e, principalmente, propor um processo de gestão da inovação. A fase final desta pesquisa compreende a redação das conclusões. Nessa, o objetivo é retomado, e verifica-se se os resultados obtidos satisfazem o problema de pesquisa definido na seção introdutória, além de se apresentar as limitações, expectativas e sugestões de trabalhos futuros.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 4.1 VINÍCOLA GUATAMBU ESTÂNCIA DO VINHO

O objeto de pesquisa é a Estância Guatambu, localizada há 50 anos em Dom Pedrito, na região da Campanha, sendo referência em produção genética na pecuária e vitivinícola. Os motivos que levaram a decisão de fazer esse estudo e aplicação do Diagnóstico da Gestão da Inovação na Vinícola Guatambu foram a sua credibilidade e experiência, por vir se destacando no mercado nacional e internacional, sendo referência em tecnologia e inovação.

A Vinícola Guatambu é uma empresa familiar, conta com cinco gestores divididos em diferentes formações, exercendo e assumindo diferentes responsabilidades, em setores como: gestão, recursos humanos, agrícola, pecuária e vinícola. Segundo dados da vinícola, a gestão é dedicada à produção de produtos primários e agroindustriais, possui suas atividades ligadas à agricultura, pecuária e a integração de ambas. Na pecuária destaca-se a pecuária de corte, com bovinos, touros reprodutores, ovinos, cordeiros e carnes de alta qualidade. Na agricultura, a produção de arroz, milho irrigado, soja, sorgo, sementes, forrageiras e uvas viníferas são os principais destaques. Iniciou na vitivinicultura em 2003, estreando a produção de vinhos finos com o lançamento do vinho Rastros do Pampa.

A empresa possui diferentes rótulos de vinhos, estes em sua maioria, premiados com selos de qualificação, como: Rastros do Pampa Pinot Noir, Epico, Vinho da Estância Tannat, Angus Tannat, Luar do Pampa Chardonnay, Vinho da Estância Branco, Vinho da Estância Tinto, Rastros do Pampa Tannat, Rastros do Pampa Merlot, Luar do Pampa Gewurztraminer, Rastros do Pampa Cabernet Sauvignon. Possui também espumantes de qualidade superior, como: Poesia do Campo Demi-sec, Guatambu Rosé Brut, Guatambu Nature, Guatambu Extra Brut, Poesia do Pampa Brut.

A vinícola é referência em termos de modernidade e tecnologia. Com arquitetura diferenciada, emprega técnicas de gravidade nos processamentos da uva, sendo considerada excelente para a produção de vinhos finos de qualidade (EMBRAPA, 2016). É associada a diversos programas de qualidade, preza pela diversidade da fauna e flora no ambiente, tendo em sua propriedade espécies de pássaros em extinção. A Estância Guatambu destina 2% de sua renda para universidades e entidades beneficentes. Além disso, a empresa acredita e aposta no ensino, na Pesquisa e Desenvolvimento, na troca entre centros de ensino e universidades, sempre colaborando e apoiando diferentes pesquisas e estudos inovadores.

Dessa forma, analisa os processos de gestão e produção desta vinícola, a qual se destaca a cada ano no mercado lançando diferentes propostas ao seguimento vitivinícola, é de suprema importância, principalmente para gerar um modelo às vinícolas iniciantes que encontram barreiras sistêmicas associadas a mudanças no clima, altos impostos e altíssima concorrência das grandes potências vinícolas nacionais e estrangeiras.

#### 4.2 A GESTÃO DA INOVAÇÃO NA VINÍCOLA GUATAMBU

Com a aplicação da ferramenta Octógono da Inovação pôde-se obter uma análise da imagem da indústria vitivinícola e seu posicionamento no mercado. Os resultados baseados nessas ferramentas forneceram o Diagnóstico da Gestão da Inovação da Vitivinícola Guatambu, apresentado pelo Radar da Inovação na Figura 2.

- a) **Liderança:** A liderança é a força da empresa, um dos principais fatores de sucesso da vinícola, apresentou um alto índice de relevância no diagnóstico (6,9). Por ser uma empresa familiar, todos se tornam líderes em algum momento, colaboram e buscam diferentes ideias para os mesmos objetivos. É notável a dedicação, o sentimento de orgulho e de união na vitivinícola. Os líderes trabalham juntamente com seus



colaboradores, existe muita transparência e liberdade ao mesmo tempo, onde os colaboradores possuem responsabilidade pelas suas sugestões, ações e contribuições para o desempenho da organização. Com formações em diferentes áreas, as quatro filhas do proprietário comandam a empresa juntamente com seu pai.

- b) **Estratégia:** As estratégias são determinadas pelos líderes, porém decididas juntamente com os demais responsáveis pela gestão da empresa. O processo de gestão com foco na inovação é avaliado periodicamente, relacionado com o planejamento estratégico da vinícola. O planejamento estratégico apresentou um valor de (6,7) no diagnóstico, afirmando seu alto grau de importância para a empresa, vinculado diretamente a ações inovadoras. Desde o início de suas atividades, a vinícola aplica em seus processos produtivos os benefícios da tecnologia para criar produtos diferenciados para o mercado consumidor. Aposta na qualidade e não na quantidade, produzem em pequena escala, o que faz o produto ser diferenciado agregando valor pela qualidade. A vinícola articula suas estratégias para o crescimento sustentável, ou seja, possui uma preocupação estratégica com a inovação, com a criação e direcionamento de novos produtos, que sejam inovadores, buscando consolidar e conquistar novos nichos de consumidores. Utiliza processos e projetos com foco ambiental, investiu em captação da água da chuva, controle de pragas sem fungicida e cultivo da uva sem aditivos químicos. Realizou um investimento de R\$1,3 milhões para a ativação do parque solar com 600 painéis fotovoltaicos, suprindo 100% da energia da indústria, sendo a primeira vinícola da América Latina movida a energia solar.
- c) **Relacionamento:** Esta dimensão recebeu o valor de (6,6), afirmando a importância que o relacionamento possui para a ocorrência do processo inovativo. Diretamente ligado ao surgimento de novas ideias e parcerias, a vinícola aposta no relacionamento interno e externo para melhoria do seu desempenho. Busca parcerias e executa o *benchmarking*, procurando estar aliada às principais potências vitivinícolas. Há uma comunicação de fácil acesso dentro da indústria, entre gestores e colaboradores, gerando maior transparência dos fatos e ações. As opiniões de clientes, fornecedores e concorrentes são válidas para gerar, refinar novas ideias e conhecer suas necessidades. O relacionamento aberto colabora na busca por novos conhecimentos, ideias e projetos, como: a cooperação com universidades na criação de novos produtos e processos, possibilitando assim, uma troca positiva, a qual gera grandes e benéficos resultados para empresa, universidade e consumidor.
- d) **Cultura:** A dimensão cultura recebeu o valor de (6,8), demonstrando sua forte relação com o processo de inovação. Aliada as características da vinícola, em uma região que enfrenta diferentes desafios aliados ao seu crescimento, apresenta também, características modernas sem deixar de valorizar o pioneirismo. A busca por diferentes práticas, novas tecnologias, valorização e estímulo direcionado a toda equipe, encontra-se inserida na cultura da Vinícola Guatambu. Ações para o crescimento e melhoria pessoal e profissional são recompensadas pelo trabalho realizado, fazendo com que a criatividade e inovação venham a acontecer de uma maneira natural. Possuem uma preocupação de melhoria contínua, focando na sustentabilidade e no desempenho, onde se procura obter maior eficiência e eficácia no trabalho em grupo e na cooperação. A busca por conhecimentos colabora com o fortalecimento da cultura, parcerias com

grandes centros de pesquisa e universidades, fomenta ainda mais este processo, gerando benefícios e desenvolvimento.

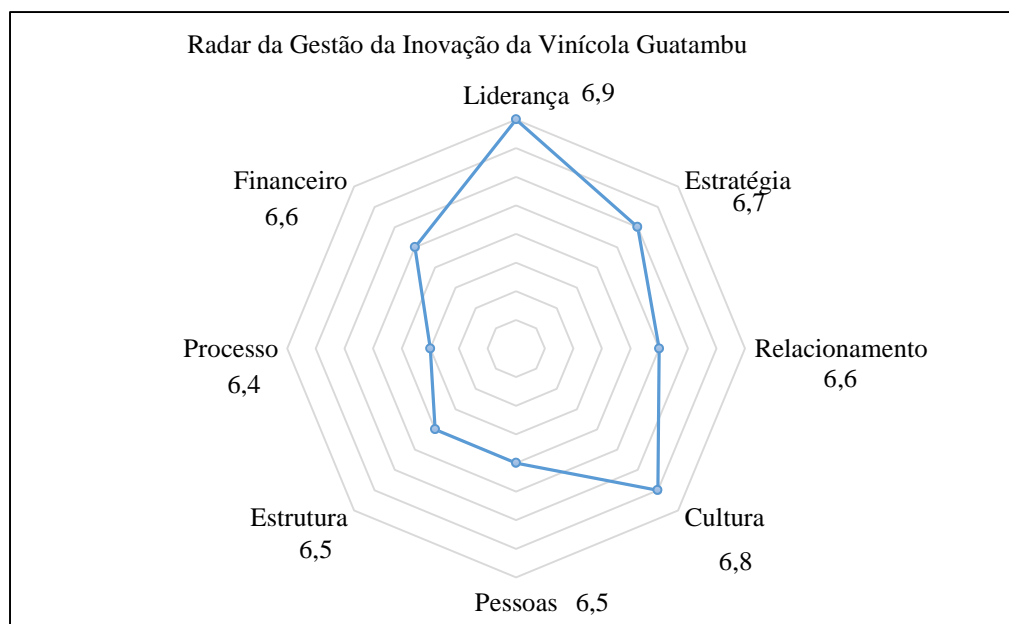
- e) **Pessoas:** A dimensão Pessoas apresentou um índice de (6,5) em relação aos demais, sendo um dos principais fatores ligados a diversas mudanças positivas da vitivinícola. A criatividade e o incentivo de seus colaboradores fazem parte da cultura da empresa, que motiva, incentiva e fomenta as ações que levam até a inovação. Apostam em concursos e premiações mensais para que estes venham a perceber a importância de seu trabalho e o quanto são capazes de fazer a diferença na organização. A busca por novos conhecimentos é valorizada dentro da empresa, a qual apoia todo tipo de aprendizado, sendo cursos, palestras e graduação. Todos sabem a necessidade de buscar e compartilhar conhecimento.
- f) **Estrutura:** Essa dimensão apresentou a pontuação de (6,5) afirmando seu grau de representatividade para a inovação ocorrer na vitivinícola. Possui uma gestão democrática e participativa, dando ênfase para a inovação. A estrutura organizacional é flexível e as atividades de inovação partem do incentivo de seus líderes, fazendo parte da realidade dos mais de 60 colaboradores, que se encontram envolvidos no processo, por terem uma ótima condição de trabalho, que os fazem sentirem-se seguros e acima de tudo valorizados. Em seus 21 hectares de vinhedo, a empresa tornou-se referência em termos de enoturismo, modernidade, tecnologia. A vinícola possui 3.000 m<sup>2</sup>, com uma arquitetura no estilo espanhol, acervos decorativos da estância, auditório, sala degustação, varejo, com mostruário e venda de toda linha de vinhos, produtos artesanais da região e cosméticos a base de uva. Possuem salão de eventos com capacidade para 200 pessoas. A vinícola oferece também o enoturismo, ou seja, o turismo rural, apresentando a cultura da região do Pampa para seus visitantes, estudantes e pesquisadores;
- g) **Processo:** Os processos ocorrem em uma espécie de ciclo dependente, onde a comunicação se desenvolve em todos os sentidos, tentando em conjunto aplicar novos métodos de gestão e conceitos em prol da inovação. Com um ambiente que foca na inovação, os gestores precisam planejar, controlar e verificar as operações juntamente com os colaboradores, que com suas ideias ganham mais espaço e acabam contribuindo para o sucesso da empresa. Na vinícola as novas ideias são premiadas mensalmente, principalmente quando podem ser relacionadas com a estratégia da empresa. A infraestrutura da empresa dava suporte para à produção de arroz, milho e também para a pecuária, sendo necessária uma grande mudança da gestão juntamente com os colaboradores para focar e direcionar para produção de uvas. Os colaboradores são os mesmos em todas as safras, fazendo uma espécie de remanejamento. Um dos grandes desafios é o processo de logística da empresa (produção, venda e distribuição), devido a sua localização, que acaba dificultando esse tipo de processo e acarretando em custos. No diagnóstico esta dimensão apresentou o menor valor (6,4) dentre as demais, sendo necessários alguns ajustes para melhorar o desempenho e colaborar ainda mais para o processo inovativo ocorrer. Um dos fatores de motivação é o crescimento das vendas, da produção e o fato da vinícola e da região estar prosperando como um todo, com vários projetos, inclusive para criação de um polo turístico.

- h) **Financeiro:** A dimensão finanças apresentou um dos maiores índices (6,6), mostrando seu grau de importância para o processo inovativo ocorrer e se desenvolver na organização. Na vinícola há vários orçamentos específicos, principalmente para projetos de sustentabilidade e inovação. Aposta no crescimento sustentável, sendo que atualmente faz investimentos para divulgar sua marca e ações promocionais, fortalecer a imagem da marca, no setor de produção, na qualidade dos produtos, passando a apresentar soluções adequadas para as suas mais variadas necessidades. Novas tecnologias para o processo de vinificação, reestruturação dos métodos de produção, modernização na marca e o aumento da qualidade dos produtos.

Percebe-se que ao relacionar as oito dimensões analisadas, as três que mais se destacam em relação ao percentual da escala utilizada (sendo no máximo 7 e no mínimo 1) foram Liderança com 6,9; Cultura com 6,8 e Estratégia 6,7. Após a aplicação da ferramenta e a análise dos dados coletados, pôde-se verificar que o crescimento da Vinícola Guatambu e sua característica inovadora, baseia-se na sua forte liderança, juntamente com a cultura e suas estratégias fortemente direcionadas ao setor vitivinícola.

Para concluir a análise da aplicação do diagnóstico, o Radar da Gestão da Inovação da Vinícola Guatambu, está apresentado na Figura 2, o qual demonstra as oito dimensões, analisadas através do Octógono e da tabulação das respostas do diagnóstico.

Figura 2 - Radar da gestão da inovação da vinícola.



Fonte: autores.

Desta maneira, o diagnóstico demonstra através de seus indicadores, que existe uma forte preocupação com a gestão da inovação e a cultura da empresa mostra que todos os colaboradores se encontram envolvidos nesse processo de crescimento e de aceitação pela mudança. A inovação na empresa faz parte de um todo, onde diversos fatores se unem e formam uma ação estratégica, na qual gestores e colaboradores tornam-se responsáveis por sua ocorrência em um processo contínuo e sistêmico. O diagnóstico e o desenvolvimento do radar



colaboram para a empresa ter uma visualização e um referencial da atual situação, desenvolvendo, assim, novas iniciativas e estratégias necessárias para o mercado vitivinícola.

## 5 CONCLUSÃO

O estudo apresentado teve como ponto de partida a aplicação de um instrumento para o Diagnóstico da Gestão da Inovação na Vinícola Guatambu, localizada há mais de 50 anos na região dos Pampas no Rio Grande do Sul. Com base no procedimento metodológico e nos resultados, considera-se que objetivo da pesquisa foi atingido, uma vez que o instrumento de pesquisa proposto foi aplicado e os indicadores diagnosticaram a empresa como potencialmente inovadora. Pode-se dizer que a inovação está presente na gestão da Vitivinícola Guatambu, o que acaba colaborando e fortalecendo sua marca, sendo vinculada aos produtos de alta qualidade que fornecem, direcionando esses aspectos positivos para o mercado vinícola.

Com foco na inovação e, em seus diferentes processos, modificou suas instalações, sua estrutura, seus produtos e serviços, levando para o mercado, vinhos de qualidade superior, premiados em diferentes categorias, competindo, cada vez mais, com as grandes indústrias. Mesmo sendo considerada uma indústria jovem e possuindo uma área de plantio pequena, quando comparada com as demais vinícolas, a Guatambu, vem evoluindo na sua forma de produção e comercialização do vinho, modernizando sua marca, seus métodos industriais, aumentando a qualidade em produtos e serviços, e, focando na sustentabilidade e na inovação.

Percebe-se que, a dedicação à pesquisa faz uma grande diferença na gestão da vinícola, utilizando tecnologia de ponta, reutilizando insumos e realocando colaboradores. O grande potencial está no processo de gestão, mesmo sendo uma empresa familiar, a vinícola busca outros focos e não deixa as características desse tipo de empresa afetar ou inibir a inovação, pelo contrário utilizam esses aspectos para promovê-la. A vinícola faz uso de técnicas inovadoras, promove a sustentabilidade, busca parceria em universidades, fomenta o desenvolvimento do turismo na região e utiliza energias renováveis.

Desta maneira, é possível afirmar que, para enfrentar barreiras e se manter competitivo no mercado, a adoção de práticas voltadas a estratégias de inovação devem ser utilizadas, além de seus inúmeros benefícios, a gestão da inovação apresenta uma vantagem competitiva e colabora para o desempenho da indústria no âmbito sistêmico.

Os resultados obtidos com a aplicação deste instrumento de pesquisa aplicam-se a outros estudos referentes à vitivinicultura gaúcha e brasileira, bem como, permite uma visão específica da gestão estratégica e da inovação na indústria vinícola.

## REFERÊNCIAS

BARBIERI, J.C. (2007). **Organizações inovadoras sustentáveis: uma reflexão sobre o futuro das organizações**. São Paulo: Atlas.

DRUKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo. Cengage Learning, 2011.

EMBRAPA, **Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária: vinhos e vinícolas**. [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br) - Acesso em: 14/ 11/2015.

FEE, **Fundação de Economia e Estatística**. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee> - Acesso em: 15/04/ 2015.

IBRAVIN, **Instituto Brasileiro Do Vinho**. Disponível em: <[www.ibravin.org.br](http://www.ibravin.org.br)>. Acesso em: 17 Jul. 2015.

MARQUES, K.F.S.; SILUK, J.C.M.; NEUENFELDT JUNIOR, A.L; Cattelan, V.D. (2014). O Diagnóstico da inovação de uma empresa portuguesa em tempos de crise. **Revista Geintec**, Vol. 4, No. 3, pp.1270-1282.

PAREDES, B.J.B.; SANTANA, G.A.; FELL, A.F.A. (2014). Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**, Vol. 4, No. 1, pp.76-88.

PORTER, M. 1947 ed.rev e ampl. **Competição**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

PORTER, M.E. (1980) **Competitive Strategy**. The Free Press, New York, 1980.

SCHERER, F.O; CARLOMAGNO, M.S. **Gestão da inovação na prática**: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SILUK, J.C. M; ALVES, V.T. Diagnóstico e avaliação do desempenho logístico da prestação do serviço de transporte rodoviário de carga. **Revista Espacios**. Caracas. Venezuela. Vol. 33(2), 2012. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com> - Acesso em: 20 /01/2016.

SILVA, M.E.; CORRÊA, A.P.M.; GÓMEZ, C.R.P. (2012). Inovando para o Consumo Sustentável: o desafio na construção de um novo paradigma organizacional. **Revista de Negócios (Online)**, Vol. 17, No. 2.

SINDIVINHO RS, **Sindicato Da Indústria Do Vinho Do Estado Do Rio Grande Do Sul**. Disponível em: <http://www.sindivinhors.com.br> - Acesso em: 18 /04/ 2016.

TERRA, J.C.C. **Inovação. Quebrando paradigmas para vencer**. São Paulo: Saraiva. 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008). **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman.

ZOGBI, E. **Competitividade através da Gestão da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.